

COLLANA LE BUSSOLE

CO-RETAIL. COLLABORARE NELL'ERA DIGITALE



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA

«La combinazione di grandi centri commerciali + e-commerce + contrazione del potere d'acquisto delle famiglie pone il commercio al dettaglio di fronte ad una nuova e durissima sfida. E' una sfida che coinvolge il destino delle città, centri urbani e periferie, che senza commercio rischiano di spegnersi. Per questo serve un'alleanza tra tutti gli attori del territorio. Serve però anche una maturazione del retail, che deve scoprire il valore della collaborazione – insieme si è più forti, insieme si possono fare cose che al singolo sono precluse – e le potenzialità offerte dalla tecnologia digitale. Quello che tendiamo a vedere come "il nemico" può infatti diventare il nuovo punto di forza del retail dei prossimi anni.»

– **Giorgio Gori**, Sindaco di Bergamo

«Il commercio di vicinato ha da sempre con le città un rapporto simbiotico e, mai come in questi anni, complicato. La presenza di negozi e di vetrine illuminate rendono i centri urbani più accoglienti e forniscono quella percezione di sicurezza e controllo che aiuta i cittadini a vivere la dimensione quotidiana in autonomia. Stringere un rapporto di reciproca collaborazione tra commercio e città è fondamentale, quanto è fondamentale che il commercio stesso colga le sfide che vengono lanciate. Oggi serve rispondere alle esigenze di innovazione, serve adeguarsi alle nuove richieste dei consumatori e allinearsi con le dinamiche del mercato, senza perdere quel naturale rapporto umano e di fiducia che ha sempre contraddistinto i negozi delle città.»

– **Mattia Palazzi**, Sindaco di Mantova

«Un documentato contributo conoscitivo e interpretativo su un complesso tema emergente che caratterizzerà con forza gli scenari evolutivi del commercio fisico nei prossimi decenni in un'ottica di innovazione tecnologica, complementarietà di offerta, rigenerazione urbana e territoriale.»

– prof. **Luca Tamini**, resp. scient. URB&COM Lab, Politecnico di Milano

«Il grande scrittore e poeta francese Paul Valery (1871-1945) ebbe a dire: "Una persona da sola è sempre in cattiva compagnia". Parafrasando Paul Valery ci sentiamo di affermare: "Un'impresa da sola è sempre in cattiva compagnia". In altri termini "Chiusi si muore": secondo principio della termodinamica.»

– **Alberto F. De Toni**, direttore scientifico di Cuo Business School e presidente della Fondazione CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane)

«Per supportare una cultura innovativa nell'era digitale, bisogna lavorare su competenze e cultura. Oggi le competenze digitali sono la sfida principale ma solo se affiancate ad una diffusa cultura del rischio e del sapere investire sull'innovazione. Da imprenditori è importante riconoscere quando c'è bisogno di un cambiamento: il "valore del fare insieme", come delineato nelle pagine di questo libro, è l'indispensabile cambio di rotta da compiere per restare competitivi.»

– **Davide Dattoli**, CEO & Co-Founder Talent Garden

«Il retail del futuro ibrida "proximity" fisica e digitale, mette al centro nuovi valori di esperienza del cliente e utilizza la leva della "coopetition" tra imprese (es. destination management e piattaforme comuni di acquisto). Questa trasformazione richiede un diverso modo di collaborare tra operatori e associazioni, in particolare nel creare nuove competenze; una su tutte: la conoscenza dei "comportamenti" attraverso la psicologia e le neuroscienze.»

– **Donato Ferri**, Managing Partner People Advisory Services EY Mediterranean Leader

«Un retail moderno, esperienziale, relazionale è co-essenziale allo sviluppo sostenibile ed equo della società ... questo in sintesi il cuore del libro e anche il motivo per cui vale la pena leggerlo»

– prof. **Alessandro Perego**, Direttore Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano e Direttore Scientifico Osservatori Digital Innovation



PREFAZIONE

ALLA COLLANA LE BUSSOLE

La collana di manuali "Le Bussole" di Confcommercio giunge con questo volume al traguardo del diciottesimo volume, una maturità editoriale che si sostanzia in un tema che richiede una consapevolezza manageriale: quello della collaborazione tra imprese, in particolare nel mondo del commercio.

E' questa, pertanto, una Bussola al plurale. Al plurale perché si rivolge ad una molteplicità di interlocutori diversi e non interessa verticalmente un solo comparto o una singola filiera: le pagine che seguono parlano certamente alle imprese, ma anche alle Istituzioni, impegnate a sviluppare strategie per la competitività ed il rilancio delle aree urbane. E coinvolge senza dubbio anche le associazioni, che dovranno sempre di più sviluppare competenze specifiche e capacità di regia.

Ma quella sul Co-Retail è una Bussola al plurale anche nelle storie che racconta e in quelle che spera di ispirare, promuovendo una concezione più ampia del commercio su strada che dal negozio si apre alla rigenerazione urbana, alla valorizzazione del territorio e alla circolarità economica e sociale. Per affrontare le sfide dell'era del digitale e della globalizzazione, per rispondere ai nuovi usi e consumi della clientela che affina i gusti, ma amplia parallelamente anche le aspettative, diventa indispensabile diventare più grandi restando piccoli, rafforzare il servizio e garantire il prodotto, essere fisici e virtuali e, dunque, collaborare in modo creativo per rendere l'esperienza d'acquisto più ampia, più competitiva e soprattutto non replicabile altrove.

Se un famoso proverbio africano dice "da soli si va veloci, insieme si va lontano", questo volume invita dunque le nostre imprese a disegnare il loro cammino con dei buoni compagni di viaggio; un viaggio di senso dove Confcommercio, giorno dopo giorno, cerca di contribuire con una Bussola.



Carlo Sangalli

Presidente Confcommercio-Imprese per l'Italia

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the bottom.



PREFAZIONE ALLA BUSSOLA CO-RETAIL. COLLABORARE NELL'ERA DIGITALE

Le imprese della distribuzione si trovano in questi anni a dover affrontare la più radicale e veloce trasformazione della propria storia sulla spinta di un eccesso di offerta, sostenuta anche dalla continua crescita dell'e-commerce, che incide drasticamente sulla loro profittabilità ed impatta su aspettative e comportamento dei consumatori.

In questa situazione, descritta nei primi due capitoli, la distribuzione di prossimità ha l'urgente necessità di mettersi in discussione e ripensare ruoli, strategie e modelli di business per affrontare la complessità del contesto, utilizzare al meglio il digitale, rispondere alle mutate esigenze dei segmenti di clientela e, soprattutto, essere in grado di cogliere la riscoperta centralità dell'esperienza, che può aiutare a personalizzare l'offerta, fidelizzare i clienti e giustificare, in virtù di un maggiore valore percepito, un prezzo più elevato. Una sfida che, anche in considerazione delle peculiarità di un tessuto economico, fatto di piccole imprese con limitate risorse a disposizione, richiede una necessaria maggiore collaborazione.

Il capitolo tre, cuore del volume, mostra proprio come la collaborazione tra attori del territorio ed un più consapevole uso del digitale possano consentire di rafforzare leve competitive ed elementi differenzianti di attività commerciali e strade del commercio agendo su identità visiva e qualità espositiva, animazione dello spazio, coinvolgimento ed esperienza di acquisto, servizi aggiuntivi (meglio se condivisi con altri operatori), promozione e comunicazione, consapevolezza ed imprenditorialità. E delinea, facendo ricorso anche ad esempi di iniziative promosse nelle esperienze di aggregazioni commerciali urbane in Italia ed all'estero (capitoli 3 e 4), cosa è stato fatto e cosa è possibile fare, insieme, per rilanciare l'attrattività delle strade del commercio e, con essa, delle singole attività che vi operano.

Nonostante le interessanti sperimentazioni, però, molto vi è ancora da fare, come descritto nel capitolo 5, in quanto strade del commercio, quartieri e aree urbane dovranno ampliare la propria capacità progettuale, indispensabile per dare vita ad iniziative coerenti con le specificità del luogo e di chi lo fruisce e che, oltre ad essere utili, siano sostenibili nel tempo. Altrettanto centrale diventa la disponibilità a ricercare accordi tra l'articolata rete di attori ed interessi dell'area urbana.



In questo senso, le nuove linee guida della Regione Lombardia sui Distretti Urbani del Commercio rappresentano un interessante modello da studiare con attenzione, perché permetterebbero all'interno del distretto regole eccezionali al fine di valorizzare l'area da ogni punto di vista.

Questa la sfida e nell'accompagnare le imprese ad affrontarla molto possono e devono fare le Associazioni, con la loro capacità di sensibilizzare e coinvolgere gli imprenditori, costruire progettualità e facilitare il dialogo con altri interlocutori, (un esempio in questa direzione è costituito dall'accordo Confcommercio-ANCI), favorendo il consolidamento di "reti" indispensabili per "fare insieme" e la realizzazione di quei partenariati necessari ad integrare le risorse disponibili con l'accesso ai finanziamenti europei. Allo stesso modo le Istituzioni ai diversi livelli di governo hanno la grande responsabilità di accelerare ed agevolare il percorso di rilancio dell'attrattività delle strade del commercio in virtù del ruolo non solo economico ma anzitutto sociale di un'equilibrata offerta di servizi di prossimità, prendendo anche spunto da altri Paesi europei come la Gran Bretagna, sicuramente più avanti su questi temi. In questa maniera, si potranno anche elaborare risposte efficaci a quei fenomeni di desertificazione commerciale, e in alcuni casi anche residenziale, che da tempo colpiscono le Città, in particolare i centri storici e le periferie, soprattutto nei piccoli Comuni. Una sfida che riguarda non solo i portatori d'interesse ma tutti i Cittadini, perché è proprio nelle città che si vive, si produce il più elevato P.I.L. e si deve ricreare sicurezza, armonia e piacere di frequentazione.

Invitiamo pertanto tutti i lettori, consapevoli di un impegno che vede le imprese protagoniste ma non da sole, a dare il meglio per contribuire al successo delle nostre aree urbane e lasciamo alle pagine di questo libro il compito di suggerire le possibili linee di azione per affrontare insieme e più forti un mondo del commercio in così grande trasformazione.

Carlo Massoletti

Presidente Confcommercio Brescia
e Incaricato per le
Reti d'Impresa



Arch. Alberto Marchiori

Presidente Confcommercio Pordenone
e Incaricato per le
Politiche Urbane ed Europee





1. LE GRANDI SFIDE DA AFFRONTARE INSIEME	10
1.1 Il timore di acquisti sempre più online	13
1.2 Chiusura dei negozi e perdita di identità nei centri urbani	23
1.3 La necessità di ripensare i negozi del prossimo futuro	30
1.4 Purtroppo non basta... occorre collaborare!	34
2. UN CONTESTO CHE RICHIEDE UN APPROCCIO COLLETTIVO	36
2.1 Il valore del "fare insieme"	36
2.2 Il digitale facilita la collaborazione	49
2.3 Non è tutto oro quel che luccica	61
2.4 L'importanza della prossimità e la centralità dei luoghi	68
2.5 Unire fisico e digitale. Verso il commercio 4.0	74
2.6 Valorizzare l'esperienza. Insieme	79
3. COLLABORARE PER RAFFORZARE LE LEVE COMPETITIVE DI NEGOZI E STRADE DEL COMMERCIO	86
3.1 Identità visiva e qualità espositiva	99
3.2 Animazione e valorizzazione dello spazio	112
3.3 Coinvolgimento ed esperienza di acquisto	130
3.4 Servizi aggiuntivi	148

3.5	Iniziative di promozione e comunicazione	172
3.5.1	<i>Collaborare per creare condivisione e responsabilizzazione</i>	189
3.6	Gruppi di acquisto (e di vendita)	195
3.7	Consapevolezza ed imprenditorialità	206
4.	ESPERIENZE DI COLLABORAZIONE	222
5.	CREARE LE CONDIZIONI PER COLLABORARE	248
5.1	Il ruolo dell'associazione	250
5.2	Suggerimenti al governo locale (e centrale)	260
5.3	Le regole dell'impresa collaborativa	266
	BIBLIOGRAFIA E APPROFONDIMENTI	272

LA COLLANA “LE BUSSOLE”

Un negozio al dettaglio, un bar, un ristorante, un albergo, e tante altre iniziative imprenditoriali nel mondo dei servizi, anche piccole, sono innanzitutto imprese e, esattamente come le grandi imprese, richiedono competenze manageriali, di marketing, di pianificazione, di gestione del personale e dei meccanismi di funzionamento e di redditività del business.

Per avere successo è sempre più necessario conoscere le innovazioni del settore e le preferenze dei consumatori, anche guardando a cosa succede all'estero, ed è necessario adattarsi al mutamento del mercato prendendo decisioni strategiche che modificano l'offerta e il modello di business trasformando l'impresa, a volte anche profondamente.

Ed è proprio partendo da queste considerazioni che Confcommercio-Imprese per l'Italia ha sviluppato la collana “Le Bussole”: una linea di pubblicazioni pratiche, operative, scritte con un linguaggio concreto, in formato di guida e focalizzate sul core business delle imprese associate, soprattutto di quelle operanti in settori cosiddetti “tradizionali”, che poi, guardando alle innovazioni che sono in grado di produrre, tanto tradizionali non sono.

Ogni Bussola è curata dal Settore Marketing, Innovazione e Internazionalizzazione della Confederazione insieme all'Associazione di categoria di riferimento aderente al Sistema Confcommercio (FIPE per la Ristorazione e per il Bar, FIDA per il Dettaglio Alimentare, ecc.). Infatti, tra le tante imprese associate sparse sul territorio sono presenti casi di eccellenza (imprenditoriale, operativa, manageriale...), e uno dei principali compiti di una organizzazione di rappresentanza è quello di mettere a sistema le migliori competenze ed esperienze del proprio bacino associativo.

Le Bussole sono corredate da specifiche ricerche di mercato sulle preferenze dei consumatori, soprattutto relativamente ai criteri di scelta di un esercizio commerciale e da analisi approfondite dei principali trend di domanda e offerta nazionali ed internazionali, con l'illustrazione di molti casi pratici da cui trarre ispirazione.

Particolare attenzione, proprio per gli obiettivi della collana, è dedicata agli aspetti economici e di gestione del business, riportando analisi, ratios e indicatori di performance originali, difficilmente reperibili per il mercato italiano.

Le guide di business della collana "Le Bussole", affiancate da specifiche monografie e approfondimenti su aspetti particolari della gestione di un esercizio commerciale (i Focus delle Bussole, cfr. pagina successiva), vogliono rappresentare uno strumento operativo di gestione, una fonte di ispirazione, un insieme di suggerimenti per gli imprenditori, sia che si tratti di operatori già avviati, sia che si tratti di giovani che intendono entrare nel settore.

Le Bussole già pubblicate



Settembre 2013



Ottobre 2013
(2ª ed. aprile 2018)



Settembre 2014
(2ª ed. aprile 2018)



Novembre 2014



Giugno 2015



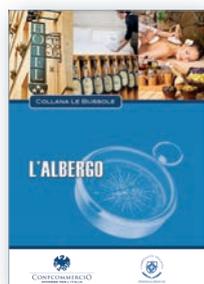
Ottobre 2015



Dicembre 2015



Ottobre 2016



Ottobre 2017



Gennaio 2020



Gennaio 2020

I Focus delle Bussole

Attraverso la redazione delle Bussole, la Confederazione, insieme alle Federazioni, individua alcuni temi specifici, ma strategici, trasversali a categorie diverse, in grado di stimolare il modo di vendere e di offrire servizi degli imprenditori del terziario.

A questi temi sono dedicati I Focus delle Bussole, pratiche monografie su aspetti particolari della gestione di un esercizio commerciale e, più in generale, di una azienda, realizzate in collaborazione con partner leader nei rispettivi settori.

I Focus già pubblicati



Settembre 2015



Ottobre 2015
(2ª ed. febbraio 2018)



Luglio 2016



Maggio 2018



Titolo Co-retail. Collaborare nell'era digitale
Collana Le Bussole

Copyright © 2020 Confcommercio-Imprese per l'Italia

Editore Confcommercio-Imprese per l'Italia, Piazza G.G. Belli 2, 00153 Roma
lebussole.confcommercio.it · lebussole@confcommercio.it

ISBN 9788894929058

Prima edizione gennaio 2020

Stampa Tipografia Facciotti, Vicolo Pian Due Torri 74, 00146 Roma

Autori Roberto Pone, Andrea Granelli, Fabio Fulvio

Supervisione editoriale Fabio Fulvio

Editor Marta Cioffi

Grafica e impaginazione Francesco Rossi

Progetto grafico



Tutti i diritti sono riservati. È vietata la riproduzione dell'opera e il suo adattamento, anche parziali, in ogni forma e con ogni mezzo, inclusi la fotocopia, la registrazione e il trattamento informatico, senza l'autorizzazione del possessore dei diritti.

È stato fatto ogni sforzo per ottenere e citare le fonti del materiale incluso nel presente volume. Si invita a contattare la redazione per le eventuali involontarie omissioni o errori nei riferimenti citati.

Tutti i marchi registrati appartengono ai legittimi proprietari.

Per le immagini da Shutterstock.com: a katz, B.Zhou, Cineberg, dubes sonogo, Gigi Cozzarin, Il.studio, InFootage.com, Ink Drop, Jason Batterham, KerrysWorld, Leonard Zhukovsky, Lucie Lang, Marco Lissoni, melissamn, Monarexx, Ruslan Rizvanov, sitthiphong, STEFANY LUNA DE LINZY. Per le altre immagini: Arianna Leonardi/Mb Circle, Foster + Partners, i siti web o canali social delle aziende e operatori citati.





GLI AUTORI



Roberto Pone:

Lavora nel settore Marketing, Innovazione e Internazionalizzazione di Confcommercio. Laurea in economia alla Luiss e 10 anni nella consulenza occupandosi di competitività delle imprese e innovazione nei servizi. È autore di diverse pubblicazioni dedicate al mondo della distribuzione.



Andrea Granelli:

Liceo classico, laureato in informatica e diploma post-universitario in psichiatria. Già in McKinsey e CEO di tin.it e di TILab, è presidente di Kanso, società specializzata in innovazione e change management. Ha diverse pubblicazioni su tecnologie digitali e innovazione.



Fabio Fulvio:

Responsabile del settore Marketing, Innovazione e Internazionalizzazione di Confcommercio. Laureato in economia alla LUISS e con un MBA alla New York University, ha lavorato in Banca Nazionale del Lavoro e Boston Consulting Group. È l'ideatore della Collana Le Bussole.





COLLANA LE BUSSOLE

CO-RETAIL. COLLABORARE NELL'ERA DIGITALE



LE IMPRESE DELLA DISTRIBUZIONE SI TROVANO IN QUESTI ANNI A DOVER AFFRONTARE LA PIÙ RADICALE E VELOCE TRASFORMAZIONE DELLA PROPRIA STORIA SULLA SPINTA DI UN ECCESSO DI OFFERTA, SOSTENUTO ANCHE DALLA CONTINUA CRESCITA DELL'E-COMMERCE, CHE METTE IN DISCUSSIONE IL MODO TRADIZIONALE DI "FARE COMMERCIO" E RICHIEDE ALLE IMPRESE TUTTE UN IMPORTANTE SFORZO DI INNOVAZIONE.

NONOSTANTE TANTO SI POSSA E SI DEBBA FARE A LIVELLO DI SINGOLA IMPRESA, COME GIÀ ILLUSTRATO NE "IL NEGOZIO NELL'ERA DI INTERNET", AFFRONTARE LE SFIDE DELL'ERA DIGITALE E RISPONDERE ALLE MUTATE ASPETTATIVE E COMPORTAMENTI DELLA CLIENTELA RENDERÀ, IN MOLTI CASI, INDISPENSABILE COLLABORARE PER AMPLIARE LE POSSIBILITÀ DI INTERVENTO, RIDURNE IL COSTO ED AUMENTARE LA VELOCITÀ DI UNA NECESSARIA TRASFORMAZIONE. NELLA CONSAPEVOLEZZA INOLTRE CHE PUNTARE SU ESPERIENZA, PERSONALIZZAZIONE E SERVIZIO, ELEMENTI DISTINTIVI DELLE ATTIVITÀ COMMERCIALI DI PROSSIMITÀ E NON ALTRETTANTO REPLICABILI ONLINE, PUÒ RENDERE NON SUFFICIENTI CAMBIAMENTI INDIVIDUALI SE NON ALL'INTERNO DI UN RIPENSAMENTO DELL'INTERA STRADA DEL COMMERCIO.

<https://lebussole.confcommercio.it>
lebussole@confcommercio.it

